

## DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen  
[kommune360.de/kommunenpodcast](http://kommune360.de/kommunenpodcast)

### **Auf die Führungskräfte kommt es an! Aber was brauchen Sie? – Erfahrungswerte aus Karlsruhe**



**Folge 17 (Staffel 2) | 06.06.2023**

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Nittaya Fuchs, Co-Host des Podcasts, Team Kommune 360°
- Karina Langeneckert, Direktorin der Sozial- und Jugendbehörde Karlsruhe
- Grit Hradetzky, Sozialpädagogin und Bildungswissenschaftlerin beim ZBFS-Bayerisches Landesjugendamt

*Der Kommunen-Podcast ist ein Podcast von Kommune360°, einer Initiative von PHINEO, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Auridis Stiftung. Die erste Staffel entstand in Zusammenarbeit mit dem Programm "Jugend entscheidet" der gemeinnützigen Hertie Stiftung und wurde zusätzlich gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die zweite Staffel entsteht mit Unterstützung vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

---

### **Tldh; - 8 Take Away Botschaften**

- Führungskräfte profitieren von Weiterbildungs- und Coachingangeboten. So können sie in neuen oder unbekannteren Situationen besser bzw. souveräner agieren und sich in ihren Entscheidungen und in ihrem Führungshandeln sicherer fühlen.
- Vertrauen von oben ist für Führungspersonen in der Verwaltung enorm wichtig und fördert Kreativität, Innovation und Entscheidungsfindung.
- Der Fachkräftemangel stellt die Kinder- und Jugendhilfeplanung vor neue Herausforderungen: Wie gehen wir damit um, wenn wir nicht mehr das Personal bekommen, was wir brauchen? Was heißt das für die Belegschaft und ihre Arbeit? Fragen rund um Effektivität und Effizienz werden wichtiger. Insbesondere im sozialen Bereich kann dies auf Widerstände bzw. Unsicherheit stoßen.
- Die Verwaltung braucht Hierarchien, denn sie geben Orientierung. Allerdings ist die Einstellung von Führungskräften in besonderem Maße entscheidend: Das Mindset von Führungskräften sollte von Kooperation, Agilität und Vertrauen geprägt sein.
- „Wir wollen gemeinsam vorwärtskommen!“ Von dieser Einstellung sollte die Zusammenarbeit zwischen Fachabteilungen, Führungskräften und Mitarbeitenden geprägt sein.
- Verwaltungshandeln im sozialen Bereich sollte flexibler werden: Im Spagat zwischen Rechtssicherheit und akuten Bedürfnissen muss ein guter Weg für die praktische Umsetzung gefunden werden. Die Verwaltung der Zukunft reagiert – nicht nur in Krisen – schneller und flexibler.
- Das Ende des Silodenkens ist da und bereichert die Verwaltung: Lösungen, die kleinere Fachteams erarbeiten, sollten mit anderen geteilt werden. Dieser team- oder sogar netzwerkübergreifende Austausch, inklusive fachlicher Diskussionen und Reibungen, führt zu innovativen Lösungen und Ideen, zu denen man allein bzw. isoliert nicht käme.
- „Ich weiß es nicht“ ist eine legitime Antwort. Nicht immer ist der richtige Weg oder die optimale Lösung direkt greifbar. Oft hilft es aber, erstmal eine Entscheidung zu treffen bzw. einen Weg einzuschlagen, damit man weiterarbeiten und diskutieren kann.

## Intro

**Sprecher:** Der Kommunenpodcast. Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen.

**Karina Langeneckert:** Ich glaube, es ist auch wichtig, dass man zwischendrin mal kreativ sein darf. Also man muss zwischendrin dann einfach mal loslassen und auch ein bisschen Gestaltungsfreiheit bieten oder auch mal akzeptieren, wenn dann das Ergebnis kommt.

**Grit Hradetzky:** Ich glaube, Silo-Denken muss der Vergangenheit einfach angehören und vor allen Dingen braucht es agile und kooperative Arbeitsweisen. Und das bedeutet vor allem auch, dass auf der Arbeitsebene gut miteinander kooperiert werden muss, aber eben auch auf Führungsebene. Und das Mindset muss von Kooperation, Agilität und Vertrauen geprägt sein.

00:00:53

**Simone C. Gaul:** Herzlich willkommen zu einer neuen Folge unseres Kommunen-Podcasts. Wir wollen auch in dieser Folge mit einer Frau sprechen, die ziemlich viel Veränderung in eine Stadtverwaltung reingebracht hat und auch noch bringt. Darum geht es hier in unserem Podcast, um spannende Ansätze und spannende Menschen vor allem, die einen Kultur- und Strukturwandel in deutsche Kommunen bringen. Mein Name ist Simon Gaul und heute führe ich durch diese Folge zum ersten Mal im Tandem mit Nittaya Fuchs, die Sie vielleicht aus unserer Pilotfolge dieser Kommunen-Podcast-Staffel noch kennen. Aber seitdem haben Sie sie jetzt nicht mehr gehört. Hallo Nittaya.

**Nittaya Fuchs:** Hallo Simone! Schön hier zu sein.

**Simone C. Gaul:** Ja, schön, dass du diesmal mal da bist, dass es mal klappt. Das freut mich. Nittaya, du bist auch aus dem Team Kommune 360° und leitest bei PHINEO die Kommunalberatung, richtig?

**Nittaya Fuchs:** Genau, das stimmt. Und ich freue mich sehr, dass ich dann heute auch mal als Co-Moderation dabei sein kann und direkt auch unsere Gästin hier begrüßen darf, nämlich die Karina Langeneckert aus der Stadt Karlsruhe. Hallo Frau Langeneckert!

**Karina Langeneckert:** Hallo Frau Fuchs.

00:02:03

**Nittaya Fuchs:** Ja, Sie, Frau Langeneckert, leiten ja schon seit sieben Jahren als Direktorin die Sozial- und Jugendbehörde der Stadt Karlsruhe und - wie wir finden im K360-Team - auf eine sehr besondere und vielleicht sogar zukunftsweisende Art. Und wir würden uns freuen, heute im Gespräch einfach ein bisschen mehr darüber zu erfahren, wie Sie eigentlich arbeiten, was Sie motiviert und antreibt. Und die erste Frage, die wir Ihnen deswegen gerne stellen würden, ist, wie kann man sich dann eigentlich so Ihren Arbeitsalltag vorstellen?

**Karina Langeneckert:** Ja, es ist schön, dass Sie das so benennen, dass ich zukunftsweisend arbeite, weil das war genau mein Ziel, als ich damals angetreten bin und auch mein Auftrag. Mein Arbeitsalltag ist geprägt von ganz vielen gemeinsamen Sitzungen, in denen wir Strategien besprechen, in denen wir manchmal auch Alltag besprechen, aber in denen immer wieder das Thema Führung, Kultur und auch: Wie gehen wir mit anstehenden Krisen und allem möglichen um?

00:03:06

**Simone C. Gaul:** Tatsächlich so ein Blick von oben ganz oft. Gar nicht so sehr operatives Tagesgeschäft, oder?

**Karina Langeneckert:** Ja, das ist bei einer Behörde mit 1200 Mitarbeiter auch gar nicht anders möglich. Ich habe eine recht hohe Flughöhe. Ich versuche manchmal einzutauchen. Zu Anfang meiner Zeit habe ich ganz viel hospitiert überall in meiner Behörde, um mir einfach einen Überblick zu verschaffen. Aber dann muss man auch wieder raus. Und für das Operative habe ich ja sehr viele Mitarbeitende, Teams und auch 100 Führungskräfte, die sich darum kümmern. Und darauf kann ich mich auch total verlassen.

00:03:43

**Simone C. Gaul:** Sie haben gerade ja schon gesagt, Sie sind mit diesem Auftrag, Strategien sich auszudenken und eben diesen Wandel voranzubringen, nach Karlsruhe gekommen. Können Sie das noch ein bisschen genauer erklären?

**Karina Langeneckert:** Ja, meine Behörde stand vor einem großen Generationenwechsel auf der obersten Führungsebene. Einmal der Direktor, mein Vorgänger, der nach 20 Jahren in den Ruhestand gegangen ist, und dann die direkt darunter befindliche Führungsebene ist innerhalb von drei Jahren in den Ruhestand gegangen. Und der Auftrag war dann, die Strukturen nochmal genau anzuschauen: Was braucht es für die Zukunft? Letztendlich ist es ein sehr großes Amt für so eine große Stadt wie Karlsruhe, zusammengefasst Sozial- und Jugendamt. Es ist in anderen Städten manchmal über drei Ämter verteilt, was bei uns alles vorhanden ist. Und deshalb war das dann einfach eine notwendige Aufgabe. Die Führungskräfte, die in den Ruhestand gegangen sind, waren sehr lange da, und haben da auch sehr stark geprägt.

*„Und von dem her war das ein Organisationsentwicklungsprozess, hauptsächlich auf der Führungsebene. Zwischendrin mussten auch einfach Entscheidungen getroffen werden, weil es nicht immer Einigkeit gab. Und die wurden teilweise dann auch von mir zusammen mit dem Bürgermeister getroffen und wieder reingegeben in den Prozess.“*

00:04:45

**Nittaya Fuchs:** Das klingt auf jeden Fall nach einem ziemlich aufwendigen Prozess, auch wenn Sie sagen, mit so vielen Mitarbeitenden, mit so vielen einzelnen Ressorts, die da auch noch beteiligt sind, viele Menschen. Wie können wir uns das vorstellen? Wie geht man denn da eigentlich so vor, wenn man eine Behörde umstrukturieren möchte oder für die Zukunft neu ausrichten möchte, weiterentwickeln möchte?

**Karina Langeneckert:** Ja, wir haben erst mal mit dem Bürgermeister, unserem Chef, gemeinsam Ziele ausgehandelt. Wo wollen wir hin? Und dann haben wir daraus einen Prozess entwickelt. Wir haben jetzt wenig direkt mit Mitarbeitenden gearbeitet, mehr auf der Feedback-Ebene. Aber in den Strategie-Workshops haben wir hauptsächlich mit Führungskräften gearbeitet. Und von dem her war das ein Organisationsentwicklungsprozess, hauptsächlich auf der Führungsebene. Zwischendrin mussten auch einfach Entscheidungen getroffen werden, weil es nicht immer Einigkeit gab. Und die wurden teilweise dann auch von mir zusammen mit dem Bürgermeister getroffen und wieder

reingegeben in den Prozess. Ich hatte auch immer mal wieder externe Berater mit dabei. Den Gesamtprozess habe ich aber selber geleitet und auch organisiert. Wir mussten uns immer wieder hinsetzen und gucken, wo stehen wir jetzt? Was sind die Zwischenergebnisse? Wie machen wir wo weiter? Nach drei Jahren hatten wir dann mal ein Strukturergebnis, das auch so im Oberbürgermeister vorgelegt werden konnte. Und dann ging es in die Leitbildarbeit, also in die Inhalte. Also wir sind so vorgegangen, dass wir uns zuerst die Strukturen angeschaut haben und dann nochmal in die Leitbilder gegangen sind, in den einzelnen, zum Teil auch neuen Fachbereichen, die wir da gebildet haben.

00:06:21

**Simone C. Gaul:** Wow, wahnsinnig aufwendig klingt das. Sie haben gerade gesagt, Sie haben am Anfang Ziele definiert. Das würde mich total interessieren. Fällt Ihnen noch ein, was das so sind für Ziele? Also was stand da ganz am Anfang auf diesem, keine Ahnung, wahrscheinlich war das einfach ein großes weißes Blatt Papier, wo Sie erst mal gebrainstormt haben?

**Karina Langeneckert:** Ja, genau. Wir haben gebrainstormt, was sind denn die Themen, um die es geht? Also was sind auch die Diskussionen, wo auch Unzufriedenheit besteht, und was sind aber auch zukunftsweisende Themen. Und da kam – und damit hat eigentlich keiner gerechnet – das Thema Kindertagesbetreuung plötzlich auf den Tisch, was so in einer Abteilung, in einer Hauptabteilung wirklich so auf der Seite irgendwo gehandelt wurde, war ganz klar, die Kindertagesbetreuung wird zukünftig einen ganz anderen Stellenwert einnehmen. Dafür brauchen wir eigentlich einen eigenen Bereich. Und sie wissen nicht, wie oft mein Bürgermeister in der Corona-Zeit gesagt hat, wie bin ich froh, dass wir diese Entscheidungen getroffen haben, weil da wurde sehr ganz deutlich, wie wichtig die Kindertagesbetreuung auch ist. Für die ganze Gesellschaft, für die Arbeitgeber, für die Eltern, für alle einfach auch einen hohen Stellenwert einnimmt. Und das war so ein überraschender Effekt. Und das ist, finde ich, immer so das Interessante in diesen Prozessen auch, dass man da immer wieder offen bleiben muss. Gibt es was Neues, was man auch anschauen muss? Oder gibt es auch Themen, die man lieber auch mal wieder auf die Seite legt, weil man keine Einigkeit oder auch keine Perspektive hinkommt. Das hatten wir auch. Da haben wir dann einfach gesagt, okay, das macht jetzt im Moment keinen Sinn, das ist auch nicht dringend, lege mal auf die Seite, hole mal vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt wieder vor.

*„Also ich habe selber sehr viel eigenes Coaching, mache ich bis heute noch. Ich habe einen persönlichen Coach, mit dem ich arbeite und ich habe eine Chefebene, meinen Bürgermeister und auch meinen OB, die mir da auch sehr vertraue in dem, was ich tue.“*

00:08:04

**Simone C. Gaul:** Das klingt so nach, naja, es klingt schon auch so nach einem Prozess mit Hochs und Tiefs, sag ich mal, nach so einer Auf- und Abkurve. Wie, wenn Sie sich so zurückerinnern, wie war das denn für Sie persönlich? Das ist ja eine riesen Verantwortung, die Sie da haben. Und wie sind Sie denn durch diese, gerade durch diese Anfangszeit gegangen? Wie haben Sie das denn geschafft?

**Karina Langeneckert:** Genau. Also für mich war das zeitweise ganz harte Zeit, weil ich ja auch Dinge durchsetzen musste und einfach noch nicht die Erfahrung hatte in dieser Stadt. Ich bin ganz neu reingekommen. Das war ein Vorteil, weil ich keine emotionale Bindung hatte an die Themen oder an die Strukturen. Das war ganz gut eigentlich, da konnte ich sehr neutral drauf schauen. Aber ich musste natürlich auch abwägen, was geht, was nicht, an einer Stelle, wo ich es eigentlich fast noch nicht konnte. Also ich habe selber sehr viel eigenes Coaching, mache ich bis heute noch. Ich habe einen persönlichen Coach, mit dem ich arbeite und ich habe eine Chefebene, meinen Bürgermeister und auch meinen OB, die mir da auch sehr vertraue in dem, was ich tue. Ich muss auch sagen, diese anfängliche Hospitation, die ich gerade am Anfang mal benannt habe, haben mir sehr geholfen in der Akzeptanz bei den Teams, bei den Mitarbeitenden, weil die einfach gemerkt haben: Ja, die interessiert sich ja für das, was wir tun. Ich bin so nach dem Motto vorgegangen, in manche Firmen muss man auch erst mal ans Band, bevor man Manager-Posten einnehmen kann. Und bin wirklich überall gewesen, in der Anlaufstelle vom Jobcenter, beim Sozialamt, bin mit dem ASD des Jugendamts unterwegs gewesen bei Familien. Überall, was wirklich, also da habe ich mir sehr viel Zeit genommen und da habe ich natürlich Eindrücke sammeln können und dadurch, dass ich selber auch Sozialpädagogin im Erstberuf bin, konnte ich es natürlich auch bewerten. Und das war sehr hilfreich für mich, um da dann auch, sage ich mal, wieder in diese Vogelperspektive zu gehen, diese strategische Ebene und da auch dann Entscheidungen zu vertreten. Aber einfach ist es nicht, das ist ganz klar.

*„Wir wollen ja was gemeinsam erreichen. Und da waren wir uns immer einig. aus Auseinandersetzungen und aus Aushandlungen kann man auch Motivation schöpfen. Das ist man nicht ganz so gewohnt in der Verwaltung, auch nicht mit offenen Prozessen umzugehen.“*

00:10:03

**Nittaya Fuchs:** Ich fand es nochmal total spannend zu hören, mit den vielen Höhen und Tiefen, die in so einem Veränderungsprozess auch, glaube ich, ganz normal auftreten, zu hören, dass es für Sie auch stark nochmal darum geht, um Kommunikation, auch um Motivation tatsächlich, die es immer wieder braucht, um alle gut mitzunehmen. Wie schaffen Sie das? Also wie motivieren Sie immer wieder dazu, auch wenn mal Stress aufkommt, Ängste, Widerstände, Bedenken? Wie arbeiten Sie da? Wie gehen Sie da vor? Und was hat Ihnen vielleicht auch geholfen dabei, immer wieder Motivation für andere auch zu schöpfen?

**Karina Langeneckert:** Also eigentlich so ein bisschen der Blick nach vorne. Wir wollen ja was gemeinsam erreichen. Und da waren wir uns immer einig. Also es gab, als ich kam, schon ein Leitbild dieser Sozial- und Jugendbehörde. Das habe ich gar nicht verändert. Also, dass wir für die Menschen da sein wollen, dass wir Hilfe leisten wollen. Da muss einfach Einigkeit herrschen, über das Alltagsgeschäft, sage ich jetzt mal. Und dann kann man daraus auch wieder Motivation schöpfen zu sagen: Ja, weil man müsste ja auch noch überlegen, was verändert sich die nächsten Jahre, wo müssen wir denn hin? Am schwierigsten ist es in der Zeit, in der die Krisen jetzt waren, in den letzten drei Jahren, muss ich sagen, da war es manchmal schwer für Motivation auch zu sorgen. Aber ich hatte auch das Glück, würde ich mal sagen, dass ich Mitarbeitende habe, die

von sich aus schon sehr motiviert sind. Und ich sage jetzt mal, aus Auseinandersetzungen und aus Aushandlungen kann man auch Motivation schöpfen. Das ist man nicht ganz so gewohnt in der Verwaltung, auch nicht mit offenen Prozessen umzugehen. Aber ich habe es jetzt festgestellt, wir haben gerade einen neuen Prozess gestartet und meine Leute sind jetzt sehr erfahren mit diesen Prozessstrukturen und gehen da sehr souverän damit um. Und das ist für mich also eigentlich der schönste Erfolg der ganzen Sache. Und ich glaube, es ist auch wichtig, dass man zwischendrin mal kreativ sein darf. Also man muss zwischendrin dann einfach mal loslassen und auch ein bisschen Gestaltungsfreiheit bieten oder auch mal akzeptieren, wenn dann das Ergebnis kommt, wir kommen hier nicht weiter, lasst uns das bitte noch ein bisschen ruhen lassen, bis zum späteren Zeitpunkt. Das muss man dann einfach auch zulassen. Auch wenn man selber denkt: Naja, das kann jetzt nicht so schwer sein. Oder: Das muss doch so und so gehen. Da habe ich für mich schon auch gelernt, zwischendrin dann auch mal loszulassen und zu sagen: Nee, das muss man jetzt so akzeptieren und solange, sag ich mal, die Grundrichtung dann auch stimmt.

*„Wie gehen wir denn damit um, wenn wir nicht mehr das Personal bekommen. Was heißt das für das, was wir tun?“*

00:12:35

**Simone C. Gaul:** Das ist ja eh so ein ganz wichtiger Punkt, glaube ich, bei Führung. Dass man es schafft, von sich selber nicht immer auf andere Menschen zu schließen. Nur weil man selber, wie Sie es gerade sagten, denkt: Aber das ist doch einfach. Dass es eben andere in ihrer Realität ganz anders wahrnehmen und leben. Sie hatten gerade, das wollte ich einmal noch schnell nachfragen, gesagt, Sie haben einen neuen Prozess gestartet. Was denn?

**Karina Langeneckert:** Wir sind im Moment in einem inhaltlichen Prozess zur Umsetzung des neuen Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes. Das ist ein Prozess und ein Personalentwicklungsprozess zum Umgang mit dem Fachkräftemangel. Den haben wir gerade ganz neu gestartet, eher aus der Not heraus, da es zukünftig nicht mehr so viel Geld in der Kommune gibt, aber eigentlich uns dieser Fachkräftemangel sehr viel stärker drückt und inzwischen auch reguliert. Und da jetzt noch mal bewusst drauf zu schauen und zu sagen, wir lassen das nicht mit uns machen, sondern wir versuchen auch hier wieder steuernd einzugreifen und zu sagen, wie gehen wir denn damit um, wenn wir nicht mehr das Personal bekommen. Was heißt das für das, was wir tun? Und da sind wir jetzt gerade neu gestartet.

*„Ja, es ist ein Thema, was uns sehr schwerfällt, weil wir müssen uns im Grunde mit Effizienz und Effektivität beschäftigen müssen. Das ist für den sozialen Bereich etwas, was man sich nicht so gut vorstellen kann. Aber durch diesen Mangel an Personal sind wir dazu gezwungen, darauf zu schauen.“*

00:13:44

**Nittaya Fuchs:** Können Sie uns schon eine kleine Preview vielleicht geben, was so in diesem Prozess rund um Personal- oder Fachkräftemangel vielleicht so Themen sind, weil das ist natürlich ein total virulentes Thema für viele, viele Kommunen, Verwaltung, auch andere Sektoren.

**Karina Langeneckert:** Ja, naja, es ist, sag ich mal, ein Thema, was uns sehr schwerfällt, weil wir müssen uns im Grunde mit Effizienz und Effektivität beschäftigen müssen. Das ist für den sozialen Bereich etwas, was man sich nicht so gut vorstellen kann. Aber durch diesen Mangel an Personal sind wir dazu gezwungen, darauf zu schauen. Gleichzeitig müssen wir aber unserer gesetzlichen Aufgabe nachkommen, die wir nun ja auch haben als Stadtkreis. Und deshalb ist das eine hoch spannende Frage. Welche Aufgaben können zukünftig noch wie wahrgenommen werden? Und wo gibt es dann auch Reduzierungen aufgrund dessen, dass einfach das Personal, das noch da ist, nicht das Doppelte leisten kann wie vorher.

00:14:43

**Simone C. Gaul:** Und wahrscheinlich spielt auch ja total mit so die Außenwirkung. Also wie tritt man eigentlich als Verwaltung nach außen um, also jetzt eher aus der Perspektive wieder Rekrutierung, um auch junge, neue Fachkräfte dann doch an Land ziehen zu können. Das ist ja auch nochmal ein ganz spannendes Thema. Also bisher habe ich jetzt nicht so viele Werbeanzeigen von irgendwelchen Kommunen gesehen auf großen Plakatwänden, die sagen: Hey arbeite für uns, bei uns ist es modern und cool und macht Spaß.

**Karina Langeneckert:** Ich glaube, das ist gerade im Werden. Also auf Social Media-Kanäle kann man da schon einiges entdecken. Aber es ist tatsächlich etwas, womit man sich neu mit beschäftigt. Und gleichzeitig ist es aber auch total notwendig, wenn man die junge Generation da auch erreichen will. Aber man muss sich auch damit beschäftigen, dass man nicht mehr die langjährigen Verwaltungsmitarbeitenden hat, sondern eher eine höhere Fluktuation. Aber das, was Sie gerade vorhin gesagt haben, diese Wirkung nach außen, das ist tatsächlich was, was die ganze Zeit immer sehr wichtig war. Alles, was wir tun, wird ja auch vom Gemeinderat beobachtet, bewertet, auch gesteuert. Sie kommen ja auch mit eigenen Projekten, Themen, die sie behandelt haben wollen. Das ist eigentlich die hoch spannende Aufgabe an so einer kommunalen Führungsebene und ist genauso von Hochs und Tiefs geprägt. Wir hatten an unserem Rückblick-Workshop einen Referenten da, der hat es mit diesem Bild beschrieben: Eine Führungskraft sitzt immer auf dem Zaun und muss immer schauen, was ist drinnen und was ist draußen. Aber man muss auch gucken, dass man auf dem Zaun bleibt. Und das fand ich ein sehr schönes Bild, was auch viele meiner Kolleginnen und Kollegen auch so gesehen haben, dass das so die Grundaufgabe ist. Und gerade in unserem sozialen Bereich, natürlich stehen wir auch sehr im Fokus mit allem, was da passiert, entweder an gesellschaftlicher Veränderung oder dann auch an Veränderungen bei uns. Das bewirkt sich alles gegenseitig. Von dem her ist es hochkomplex, würde ich sagen.

*„Weil sonst, wenn man nur auf der Strategieebene unterwegs ist, muss man auch aufpassen, dass man da oben nicht hängebleibt, sag ich jetzt mal. [...] Ich habe zwar einen super Überblick, aber muss immer gucken, dass ich ab und zu noch durchs Haus gehe oder in die Cafeteria und dort auch mitbekomme, was so passiert.“*

00:16:46

**Nittaya Fuchs:** Ja, hochkomplex, das klingt tatsächlich auch so. Sie machen ja nicht nur Führungsaufgaben intern, Sie entwickeln die ganze Organisation, also die Verwaltung, die Behörde weiter. Wie gelingt Ihnen das denn? Was ist denn so auch vielleicht Ihr eigener Anspruch an Sie selbst in dieser Führungsrolle und auf was greifen Sie da eigentlich zurück? Sie haben vor allem schon auch Expertinnen und Expertenberatung sozusagen genannt. Wo schöpfen Sie eigentlich raus und was für eine Erwartung an sich selber haben Sie in dieser Rolle?

**Karina Langeneckert:** Also ich habe auch immer für mich den Anspruch, selber auch gestalten zu können. Das ist jetzt auf der Ebene, auf der ich bin, natürlich nur bedingt möglich. Aber ich habe immer so den Anspruch, auch eigene kleine Projekte zu haben oder mal eine Fortbildung mit Mitarbeitenden selber mitzumachen, auch wenn es ein Thema ist, das für mich wichtig ist. Wir hatten gerade eine Fortbildung mit einem Journalisten, mit dem wir über Gemeinderatsvorlagen und Präsentationen in Ausschüssen diskutiert haben, weil es da auch so eine Auseinandersetzung gab mit unseren Gemeinderäten. Wie versteht man unsere Vorlagen und was brauchen sie auch als Grundlage für die Entscheidungen? Und da gehe ich dann selber gern mit rein und mache das gemeinsam auch dann mit den Kolleginnen und Kollegen, die davon betroffen sind. Und daraus kann ich dann auch einfach immer wieder schöpfen, wenn ich diesen Kontakt immer wieder habe. Das motiviert mich dann auch wieder. Deshalb brauche ich auch immer so eigene kreative Ansätze. Weil sonst, wenn man nur auf der Strategieebene unterwegs ist, muss man auch aufpassen, dass man da oben nicht hängebleibt, sag ich jetzt mal. Interessanterweise sitze ich hier auch in einem Hochhaus im sechsten Stock. Ich habe zwar einen super Überblick, aber muss immer gucken, dass ich ab und zu noch durchs Haus gehe oder in die Cafeteria und dort auch mitbekomme, was so passiert. Da habe ich zum Beispiel auch eine Hospitation gemacht. Ich habe einen Tag in der Cafeteria, in der Küche mitgearbeitet. Da kriegt man eigentlich ziemlich viel mit. Genau.

*„Also ich glaube, an der Basis dabei sein, das geht nicht. Also ich will immer mal wieder einen Einblick haben oder ein Gespräch haben, wo ich Rückmeldungen bekomme. Und ich sage jetzt mal, dieses Thema Augenhöhe und Hierarchie ist immer ein viel diskutiertes Thema, aber tatsächlich sind die Hierarchien ja auch für was gut und die muss man auch beachten.“*

00:18:48

**Simone C. Gaul:** Welche Rolle spielt denn für Sie das Thema Augenhöhe und Hierarchie? Also das klingt jetzt schon so nach, Sie wollen wirklich auch, ich sag jetzt mal, an der Basis dabei sein und ja Erfahrungen sammeln und wissen, was abgeht. Gleichzeitig sitzen sie in ihrem sechsten Stock. Wie positionieren sie sich da?

**Karina Langeneckert:** Also ich glaube, an der Basis dabei sein, das geht nicht. Also ich will immer mal wieder einen Einblick haben oder ein Gespräch haben, wo ich Rückmeldungen bekomme. Und ich sage jetzt mal, dieses Thema Augenhöhe und Hierarchie ist immer ein viel diskutiertes Thema, aber tatsächlich sind die Hierarchien ja auch für was gut und die muss man auch beachten. Also man darf auch nicht darüber hinausgehen. Man kann nicht gleichzeitig Kollegin und Chefin sein. Das geht nicht. Und deshalb muss man sich manchmal auf die Hierarchie auch beziehen und auch, sage ich mal, die Hierarchie-Stufen klären. Bei uns gibt es auch Dienstwege. Die sind auch wichtig, dass immer wieder jemand auch noch aus einer anderen Ebene draufschaut. Deshalb, mir geht es nicht darum, dass es keine Hierarchie gäbe, soll, aber man muss irgendwie auch mal immer wieder das Ohr dann auch an der Basis haben, um zu hören.

00:19:58

Ich finde es nochmal sehr spannend. Also Sie haben ja schon an verschiedensten Stellen gesagt, dass Sie an wahnsinnig vielen Schnittstellen arbeiten und mit wahnsinnig vielen Menschen zu tun haben. Und trotzdem natürlich in der Hierarchie sozusagen eingegliedert sind. Welche Rolle würden Sie denn insgesamt sagen, spielt so ein Thema Kooperation, was ja auch das große Thema dieser Podcast-Staffel ist, für Ihre Arbeit, in Ihrem Führungshandeln?

**Karina Langeneckert:** Also Kooperation ist sicher ein Thema, das ganz oben steht, weil ich habe noch eine Ebene vergesse vorhin. Wir hatten es über den Gemeinderat, die Behörde selber, Aber wir haben ja zum Beispiel auch noch sehr viele Träger, die von uns bezuschusst Angebote in der Stadt machen, die unsere Leistungen ausüben. Und die Träger sind selber ja auch inhaltlich beteiligt. Zum Beispiel jetzt in der Umsetzung des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes. Da machen wir jetzt einen eigenen Visionsworkshop mit Trägern, weil wir einfach sagen, wir brauchen auch diesen Erfahrungswert noch. Wir sind ja auch im Jugendhilfeausschuss, rein gesetzlich schon, vertreten. Und das ist, sage ich mal, noch mal so eine Ebene, die uns auch immer sehr wichtig ist. Dass wir zwar auch mal, also da muss man auch mal streiten, in der Kooperation mit Trägern, meistens auch, wenn es ums Geld geht, aber auch mal um die Inhalte. Und das ist eigentlich was, was auch immer sehr wichtig ist. Bei mir kommt es leider manchmal erst an, wenn die Konflikte stark sind. Das ist ja klar. Wenn es gut läuft, läuft es auf der unteren Ebene. Aber Umso wichtiger ist es dann, wieder zusammen zu sitzen und zu sagen: Okay, um was geht's uns eigentlich, was ist das Problem? Und wie finden wir eine Lösung? Ich bin eine sehr lösungsorientiert vorgehende Direktorin.

*„Man muss wissen, wo man sich das Fachwissen holt, wenn eine Frage auftaucht, wen man sich herholt, um dann auch eine Lösung zu finden. Und man muss auch ansprechbar sein, wenn jemand ein Thema hat und dann auch relativ schnell bewerten können, ob es etwas ist, wo ich von meiner Ebene reingehe oder ob es etwas ist, was ich wieder zurückgebe in die andere Ebene.“*

00:21:43

**Simone C. Gaul:** Was ist denn in Ihren Augen das Wichtigste als Chefin einer so großen Behörde? Wwas muss man da leisten können?

**Karina Langeneckert:** Also ich glaube, es gibt mehrere. Ich glaube, das Wichtigste gibt es gar nicht. Sondern es ist wirklich so dieses, man muss einen guten Überblick haben. Man muss wissen, wo man sich das Fachwissen holt, wenn eine Frage auftaucht, wen man sich herholt, um dann auch eine Lösung zu finden. Und man muss auch ansprechbar sein, wenn jemand ein Thema hat und dann auch relativ schnell bewerten können, ob es etwas ist, wo ich von meiner Ebene reingehe oder ob es etwas ist, was ich wieder zurückgebe in die andere Ebene. Das ist manchmal nicht so einfach, da braucht es auch Erfahrung. Die habe ich jetzt Gott sei Dank inzwischen, deswegen geht es inzwischen ganz gut.

00:22:34

**Simone C. Gaul:** Und wie tauschen Sie sich denn aus mit den anderen Amtsleitungen oder Behördenleitungen?

**Karina Langeneckert:** Ja, da haben wir in Karlsruhe auch verschiedene Strukturen. Wir haben eine strategische Leitungskonferenz, die sich mehrmals im Jahr trifft und Wir haben alle zwei Jahre eine Amtsleitertagung. Jetzt heißt sie Führungskräfteklausur. Wir haben immer wieder bilaterale Kontakte. Das ist auch sehr intensiv und auch immer davon geprägt, dass man gemeinsam vorwärtskommen möchte. Es gibt auch in der Stadt Karlsruhe großen Generationenwechsel in den Amtsleitungen. Das ist, ich weiß noch, als ich angefangen habe, hieß es, ich war die erste. Und inzwischen sind es schon wieder so viele, dass ich es gar nicht mehr zählen kann. Die erste der neuen Generation. Und genau, das ist in fast allen Verwaltungen im Moment so, dass da Generationen von Verwaltungsmenschen in Ruhestand gehen.

00:23:38

**Nittaya Fuchs:** Und was bewirkt das? Was verändert sich dadurch vielleicht in Ihrer Arbeit oder vor allem in der Zusammenarbeit auch über die verschiedenen Ressourcen weg?

**Karina Langeneckert:** Naja, neue Leute bringen immer ihre eigenen Erfahrungen, ihre Ideen mit. Und so wie ich jetzt angefangen habe, hier in meiner Behörde etwas umzusetzen, machen das die anderen Kolleginnen und Kollegen auch. Und das bringt Entwicklung innerhalb der Stadt. Also das würde ich schon sagen, dass da dann auch einfach vieles sich inhaltlich verändert. Natürlich in der Auseinandersetzung mit Verwaltungsspitze und Gemeinderat, aber das bringt einfach auch wieder - wie sagt man dazu - frischer Wind rein.

*„Also ich glaube, es erfordert ein bisschen mehr Flexibilität. Natürlich müssen wir trotzdem die ganzen rechtlichen Belange beachten und da auch Rechtssicherheit herstellen. Das wird weiterhin auch wichtig sein. Aber es muss ein bisschen flexibler und es muss auch schneller gehen. Wenn man das nur mit den Ukraine-Geflüchteten gesehen hat, wie schnell man da auch reagieren muss, dann wird das, glaube ich, auch bleiben.“*

00:24:15

**Nittaya Fuchs:** Ich finde es einen total relevanten Aspekt. Sie hatten an mehreren Stellen schon Bezug genommen auf verschiedene Krisen, Corona, die Fluchtbewegung infolge des Krieges. Was sind denn so quasi auch die Anforderungen, die Sie sehen, wie sich Verwaltung in Zukunft weiterentwickeln muss, so generell? Sie haben schon gesagt, dass dadurch vielleicht auch die Zusammenarbeit von verschiedenen Behörden wichtiger wird, weil man an einem Thema gar nicht mehr so gut alleine arbeitet. Was glauben Sie kommt da irgendwie in Zukunft auf die Verwaltung zu?

**Karina Langeneckert:** Also ich glaube, es erfordert ein bisschen mehr Flexibilität. Natürlich müssen wir trotzdem die ganzen rechtlichen Belange beachten und da auch Rechtssicherheit herstellen. Das wird weiterhin auch wichtig sein. Aber es muss ein bisschen flexibler und es muss auch schneller gehen. Wenn man das nur mit den Ukraine-Geflüchteten gesehen hat, wie schnell man da auch reagieren muss, dann wird das, glaube ich, auch bleiben. Man muss sich da auch miteinander committen, wie machen wir es jetzt, dass wir es noch auch in diesen Strukturen, die uns ja vorgegeben sind, auch umsetzen können. Und das ist, glaube ich, schon etwas, was näher kommen wird. Dann auch die Öffentlichkeitsarbeit, die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, auch der Umgang. Kommunikation war gerade das Thema unserer letzten Führungskräfteklausur, was da auch sich neu entwickelt. Die Menschen möchten mitreden. Die haben auch Erwartungen an uns, wie was passieren soll. Und das muss gemeinsam auch ausgehandelt werden, besprochen werden. Und gerade auch in der Öffentlichkeitsarbeit hat sich ja wahnsinnig viel verändert. Viel mehr auf Social Media und schneller Antworten, keine langwierigen Stellungnahmen. Also das gibt die größte Umstellung, glaube ich. Aber macht ja eigentlich dann auch weniger Arbeit, von dem her hat es auch was. Aber da, glaube ich, wird viel passieren. Dieser Dienstleistungsfaktor, der ja gefragt ist. Aber gleichzeitig natürlich auch so eine Sicherheit zu bieten. Wir gehen ja hauptsächlich mit Steuergeldern um. Auch da muss ja weiterhin sorgsam gearbeitet werden. Das wird so auch, glaube ich, das Thema sein. Also ich denke auch, dass ich diese Kooperationen und die Zusammenarbeit noch intensiver gestalten werde und auch immer wieder dann auf der Verwaltungsspitzenebene wieder zu besprechen oder mit dem Gemeinderat: So wollen wir es jetzt machen. Seid ihr alle einverstanden? So auf die Art.

00:26:44

**Simone C. Gaul:** Ja, das ist spannend. Die nächste unerwartete Herausforderung kommt vermutlich. Darauf können wir uns wahrscheinlich einstellen. An dieser Stelle wollen wir dann jetzt mal kurz hier unterbrechen, Frau Langeckert. Denn wir haben auch für diese Folge einen externen Seitenblick noch eingeholt einer anderen Person. Wir haben mit Grit Hradetzky gesprochen. Sie ist Sozialpädagogin und

Bildungswissenschaftlerin und arbeitet im Zentrum Bayern Familie und Soziales. Das ist eine Landesbehörde in Bayern, in der unter anderem auch das Landesjugendamt angesiedelt ist. Und genau in diesem Teilbereich, also beim Landesjugendamt, da leitet Grit Hradetzky ein Team, das auch für den Bereich Jugendhilfeplanung zuständig ist. Sie arbeitet also sehr viel mit einzelnen Jugendämtern zusammen, mit den analogen Behörden zu Ihrer, Frau Langeneckert. Wir wollten auch von Grit Hradetzky wissen, worauf kommt es eigentlich an, so eine Behörde in die Zukunft zu führen?

---

## Nachgefragt

*„Also ich finde halt total wichtig, dass man aufhört in Silos zu denken, dass man aufhört, in seinem kleinen Fachteam zu agieren, tolle Lösungen erarbeitet und die dann für sich zu behalten. Wichtig ist es doch, dass man sich austauscht, dass man teamübergreifend oder vielleicht sogar netzwerkübergreifend miteinander in Kontakt tritt, auch sich fachlich gerne streitet, um dann wirklich zu Lösungen und zu Ideen zu kommen, die man alleine nicht gefunden hätte.“*

00:27:49

**Grit Hradetzky:** Also Führen ist ja schon immer begleiten, unterstützen, ermutigen, aber auch Problem lösen und Führen ist vor allem auch Dialog. Also im Team und zwar egal welcher Größe und auch über das Team hinaus. Also ich finde halt total wichtig, dass man aufhört in Silos zu denken, dass man aufhört, in seinem kleinen Fachteam zu agieren, tolle Lösungen erarbeitet und die dann für sich zu behalten. Wichtig ist es doch, dass man sich austauscht, dass man teamübergreifend oder vielleicht sogar netzwerkübergreifend miteinander in Kontakt tritt, auch sich fachlich gerne streitet, um dann wirklich zu Lösungen und zu Ideen zu kommen, die man alleine nicht gefunden hätte. Weil umso mehr Leute gemeinsam denken, umso vielfältiger und ganz oft auch umso besser sind dann die Lösungen, die entstehen.

Ich glaube, Silo-Denken muss der Vergangenheit einfach angehören. Und vor allen Dingen braucht es agile und kooperative Arbeitsweisen. Und das bedeutet vor allem auch, dass auf der Arbeitsebene gut miteinander kooperiert werden muss, aber eben auch auf Führungsebene. Und jeder, der sich in einem Amt, in einer Behörde ein bisschen auskennt, weiß, dass je höher man in der Führungshierarchie klettert, umso wichtiger halt das Mindset einer Führungskraft ist. Und das Mindset muss von Kooperation, Agilität und Vertrauen geprägt sein, glaube ich.

Ich glaube nicht, dass man generell sagen kann, dass heute ein anderer Führungsstil als vor zehn Jahren gefragt ist, weil Führung ja was höchst Individuelles auch ist, also was mit persönlichem Mindset zu tun hat. Und ich glaube, es gab auch vor zehn Jahren schon Jugendamtsleiter:innen, die hervorragend geführt haben. Aber Amtsleitungen haben natürlich heute andere Aufgaben, die es vor zehn Jahren vielleicht noch nicht so gab. Also Stichworte dafür sind: Digitalisierung, Fachkräftemangel, Auswirkungen von

den Sondersituationen wie Corona, Flüchtlingsbewegung und natürlich hat auch die SGB VIII-Reform sehr viele neue Sachen mit im Paket.

Alles in allem muss natürlich eine Amtsleitung alle Fäden in der Hand halten und dafür sorgen, dass es in einem Landkreis, in einer Stadt Strukturen gibt, die ein gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen ermöglichen.

*„Und jeder, der sich in einem Amt, in einer Behörde ein bisschen auskennt, weiß, dass, je höher man in der Führungshierarchie klettert, umso wichtiger halt das Mindset einer Führungskraft ist. Und das Mindset muss von Kooperation, Agilität und Vertrauen geprägt sein, glaube ich.“*

---

*„Aber die Welt wird nicht so sein, dass man irgendwann fertig ist, sondern da wird immer wieder was Neues kommen und man muss, glaube ich, da einfach auch flexibel bleiben, aber trotzdem immer sich wieder besinnen: Okay, ich kann jetzt nicht alles in Frage stellen.“*

00:30:36

**Simone C. Gaul:** Und damit kommen wir zurück zu Ihnen, Frau Langeneckert. Sie sind ja mitten im Wandelprozess in Karlsruhe und schon seit einigen Jahren. Vermutlich sind einige dieser Teilprozesse ja auch schon abgeschlossen. Aber was denken Sie denn, gibt es einen Punkt, an dem Sie sagen würden: Jetzt ist Schluss, also jetzt ist unsere Sozial- und Jugendbehörde wirklich fit für die Zukunft. Jetzt ist das alles abgeschlossen oder ist das eher so ein endloser Prozess?

**Karina Langeneckert:** Also ich würde sagen beides. Fit für die Zukunft fühle ich uns jetzt schon, einfach durch die vielen Veränderungen, die wir jetzt vorgenommen haben und auch der Blick und die Haltung, die sich verändert haben. Aber es wird immer wieder zu neuen Prozessen kommen, zu neuen Themen kommen, mit denen man sich wieder beschäftigen muss. Man braucht so ein bisschen das Handwerkszeug, auf das man zurückgreift. Und das ist, glaube ich, das, was man so die letzten Jahre jetzt auch eingeübt hat. Agileres Arbeiten: Auch mal zu sagen, da bildet man jetzt eine Arbeitsgruppe und die schließt sich aber auch wieder, wenn das Thema beendet ist. Dass man da jetzt auch wieder auf solche Dinge zurückgreifen kann. Das war nach Corona das große Thema. Was haben wir denn gelernt? Was nehmen wir denn mit - Positives - aus dem, wie wir da miteinander agiert haben. Und das sind so die Dinge, die, glaube ich, wichtig sind. Aber die Welt wird nicht so sein, dass man irgendwann fertig ist, sondern da wird immer wieder was Neues kommen und man muss, glaube ich, da einfach auch flexibel bleiben, aber trotzdem immer sich wieder besinnen: Okay, ich kann jetzt nicht alles in Frage stellen.

Also endlos ist ein Begriff, den würde ich so nicht benutzen, sondern eher es wird einfach offen bleiben, wie man weiter noch Veränderungen vornehmen muss. Und das muss man ja auch immer in einer guten Dosis machen. Die Mitarbeitenden müssen sich ja auch noch sicher in ihrer Alltagsarbeit fühlen. Das ist ja was, was auch ganz wichtig

ist, wenn man jeden Tag mit Menschen und auch mit viel Geld umgeht, um das es geht hier. Und deshalb ist das immer so eine Balance, die man da halten muss.

*„Also wenn solche Krisen sind, kommt es ganz stark auf Kommunikation an. Da muss man auch mal öfters Leitungssitzungen machen. Da muss man auch sehr viel Pragmatisches besprechen.“*

00:32:34

**Simone C. Gaul:** Klar, Routinen geben Sicherheit. Was nehmen Sie denn mit aus Corona, wenn Sie sagen, Sie haben sich das gefragt?

**Karina Langeneckert:** Tatsächlich auch noch mal stärker in der Kommunikation zu sein. Also wenn solche Krisen sind, kommt es ganz stark auf Kommunikation an. Da muss man auch mal öfters Leitungssitzungen machen. Da muss man auch sehr viel Pragmatisches besprechen. Also da ging es ja manchmal nur darum: Was machen wir jetzt mit dieser Verordnung? wie setzen wir die um, eins zu eins oder machen wir nochmal eine Adaption? Aber das war auch hilfreich, um das so gemeinsam zu schaffen.

*„Dass man sich da auch nicht zu schade dafür ist, einmal zu sagen: Ich weiß jetzt gerade nicht, wo es lang geht. Wir müssen miteinander gucken. [...] Man weiß nicht immer, ob man jetzt richtig liegt. Das ist ganz klar. Aber es ist einfacher, wenn man mal eine Entscheidung fällt und eine klare Ansage macht und sich an der wieder reibt und diskutiert.“*

00:33:07

**Nittaya Fuchs:** Gemeinsam schaffen ist natürlich das Stichwort für uns zum Thema Kooperation. Wir glauben natürlich daran, vor allem als Initiative Kommune 360°, dass es eben die Kräfte von ganz vielen braucht, um den Wandel zu gestalten, um mit Krisen umzugehen. Und trotzdem gibt es ja wahnsinnig viele Spannungsverhältnisse. Sie haben das jetzt schon an vielen Stellen erwähnt, also zwischen Gestaltungsspielräumen, die sich ergeben, aber auch den festen Strukturen, die eben gewachsen sind, sich zu bewegen, zwischen Unsicherheit und Stabilität eine Balance zu finden. Gibt es was, was Sie anderen Führungskräften mitgeben würden, wie so eine Balance gelingen kann und dieses gemeinsam Schaffen sozusagen zu stärken, also auch in der Gruppe, in der Balance zu bleiben?

**Karina Langeneckert:** Also ich glaube, dass es Zeit braucht, immer wieder zu reflektieren. Auch direkt ins Coaching zu gehen. Das, was ich schon gesagt habe: Externe dazu holen, um sich einfach wieder zu versichern: Wo steht man, wie geht es weiter, wen brauche ich noch? Das ist, glaube ich, so etwas ganz Wichtiges, was ich jedem eigentlich mitgebe, also meinen Führungskräften immer. Dass man sich da auch nicht zu schade dafür ist, einmal zu sagen: Ich weiß jetzt gerade nicht, wo es lang geht. Wir müssen miteinander gucken. Das ist, glaube ich, auch was Wichtiges, dass auch klar wird, man braucht auf so einer Ebene auch die Expertise. Aber auch, sage ich mal, Entscheidungen

zu treffen und auch eine Klarheit und eine Richtung zu geben. Also, weil das wird viel zu wenig getan und das ist, glaube ich, total wichtig. Man weiß nicht immer, ob man jetzt richtig liegt. Das ist ganz klar. Aber es ist einfacher, wenn man mal eine Entscheidung fällt und eine klare Ansage macht und sich an der wieder reibt und diskutiert.

00:34:5ß

**Simone C. Gaul:** Da kann man, glaube ich, auch nochmal echt viel draus mitnehmen. Und dieser Kulturwandel, den Sie ansprachen, wie äußert der sich?

**Karina Langeneckert:** Ja, es äußert sich an ganz vielen verschiedenen Stellen. Wir haben ja insgesamt aus der gesetzlichen Entwicklung ja diese Entwicklung zur Ermöglichung von Teilhabe, fast in allen Gebieten. Früher ging es ja schwer um Bedürftigkeit, um Nachweis von Bedürftigkeit. Heute geht es ganz stark um Teilhabe. Das finde ich auch spannend, dass sich da in den gesetzlichen Entwicklungen ganz viele Interessensgruppen auch durchsetzen konnten in dieser Richtung.

00:35:34

**Simone C. Gaul:** Da geht es ja auch so ein bisschen um den Blick auf die Menschen.

**Karina Langeneckert:** Genau, genau. Es geht auch um Augenhöhe. Wie verhandele ich das auch mit jemandem? Es ist hochspannend, weil wir ja ganz verschiedene Defizite auch bei Menschen haben, mit denen es dann umzugehen gilt. Aber das ist tatsächlich etwas, was ganz viel Kulturentwicklung gebracht hat. Ich würde mal sagen, die Mitarbeiter in einer Sozialbehörde waren schon immer sehr engagiert und auch sehr hilfsbereit, also den Menschen zu helfen. Das höre ich immer wieder. Ich finde, es ist eine total wichtige Entwicklung, dieses Teilhabethema, weil das einfach die Menschen auch selber zu Gestalter nochmal macht ihrer eigenen Lebensrealität. Es geht natürlich nicht immer so, wie man es sich in der Theorie vorstellt, aber da sich wirklich immer wieder Gedanken zu machen: Wie kann das gehen und was braucht es da? Das glaube ich, macht total Sinn. Und von dem her wirkt sich das dann auch aus in einer Verwaltung. Allein so dieser Ausruf, agiles Arbeiten in Verwaltungen, heißt ja auch nochmal was. Also das fand ich zeitlang spannend zu beobachten, dass das eher so als Methode gehandhabt wurde, aber da geht es ja eigentlich um mehr. Und das kommt so langsam jetzt, würde ich sagen, auch durch.

00:36:54

**Simone C. Gaul:** Was heißt es denn bei Ihnen konkret agiles Verwalten, Handeln, Arbeiten?

**Karina Langeneckert:** Also ich habe so ein Beispiel, das wir jetzt gerade erst gehabt haben in dieser Energiekrise. Da ging es in der Leitungsrunde darum: Okay, wie bekommen wir eigentlich mit, wer ein Problem damit hat und wie reagieren wir darauf? Also wie kriegen wir die unterschiedlichen Leistungen da auch miteinander verbunden. Und dann haben wir eine kleine Arbeitsgruppe gebildet und haben gesagt, wir rufen das jetzt einfach mal aus: Wer hat Interesse da mitzuarbeiten? Es waren dann ganz unterschiedliche Leute, Führungskräfte, aber auch Mitarbeitende. Und die habe sich dann über ein Vierteljahr zusammengesetzt, haben erst mal gesammelt, was es denn alles gibt. Das war hochinteressant. Wer da auch was alles an Möglichkeiten anbietet. Was da auch wieder aus der Tiefe aufgetaucht ist. Wir haben einen gemeinsamen Flyer entwickelt, haben ein Pressegespräch gemacht, um einfach diese Dinge wieder alle stärker ans Licht zu bringen. Und damit war diese Arbeit dann aber auch abgeschlossen. Die Gruppe hat sich wieder geschlossen. Alles sind wieder zurück. Und es hat aber eine

totale Wirkung gehabt, weil es einfach ganz schnell ging. Das war total erfolgreich und auch interessant für die Beteiligte, dass das auch so gehen kann.

Das ist jetzt nur so ein ganz, ganz Mini-Beispiel, aber geht so in die Richtung, wo man vorher vielleicht über mehrere Hierarchien und Papiere und sonst was gearbeitet hat und niemals so schnell solche Ergebnisse produziert hätte. Und sowas verstehe ich unter diesem agilen Arbeiten, dass man einfach mal rausgeht - wie sagt man so schön: Out of the box und da mal noch was ausprobiert. Eher Netzwerke zu bilden und in Netzwerken auch vorwärts zu kommen. Das machen zum Beispiel unsere Planer auch ganz viel. Jugendhilfe und Sozialplanung habe ich ja auch in einem Team. Gerade in den Krisenzeiten haben wir da immer versucht, noch mal neue Netzwerke zu bilden. Zum Beispiel alle Träger, die mit den Ukrainern gearbeitet haben in dieser großen Stadt. Das musste man erst mal auch herausfinden, wer hat denn überall auch Berührungspunkte.

00:39:03

**Simone C. Gaul:** Das finde ich total spannend in Bezug zu dem, was Sie vorhin gesagt hatten, dass Sie sagen, naja, Dienstwege und Hierarchien sind aber auch wichtig. Auf den ersten Blick würde ich jetzt sagen, hmm, widerspricht sich ein bisschen, aber vielleicht ja auch nicht. Vielleicht ergänzt sich es ja auch.

**Karina Langeneckert:** Ja, ich finde, das haben Sie gut erkannt. Also es muss sich ergänzen, ja. Weil ich kann ja nicht alles so anlegen. Dann kriege ich ja auch den Alltag nicht mehr bewältigt. Wir müssen weiterhin Gemeinderatsvorlagen, Ausschussvorlagen schreiben. Wir müssen Entscheidungen herbeiführen über oft sehr viel Geld bei uns, das in eine bestimmte Richtung gelenkt werden soll. Und wo auch Gemeinderäte mitdenken wollen, weil die ja auch ihre Stadtteile im Blick haben und ihre Wählerinnen und Wähler. Uns ist gerade bald wieder Kommunalwahl, deswegen steht es gerade im Vordergrund. Von dem her ist es das eine und das andere.

00:39:55

**Nittaya Fuchs:** Es ist also auch ein Lernprozess für alle eigentlich, sowohl für die Führungskräfte - zu entscheiden, wann eigentlich welcher Weg sozusagen der bessere in einem konkreten Fall ist, das zu kommunizieren ist ja auch eine Lernfrage, sowas auch erst mal erklären zu können und für die Mitarbeitenden oder die Beteiligten natürlich dann auch vielleicht sogar auch eine eigene Einschätzung zu entwickeln und natürlich das dann auch nachvollziehen zu können, was woanders entschieden wird, welchen Weg man jetzt eigentlich geht. Superspannend. Was würden Sie so an der zeitlichen Einschätzung sagen? Sie hatten eben gemeint, dass es so langsam durchtrippelt. Wie viel Zeit braucht denn so ein Lernen, bis so ein agiles Denken vielleicht auch angekommen ist in der Verwaltung?

**Karina Langeneckert:** Keine Ahnung. Hört das Lernen irgendwann auf? Also ich glaube nicht. Man sagt doch immer lebenslanges Lernen ist doch auch so ein schönes Schlagwort, das man immer mal wieder gern verwendet, aber es ist auch so. Also ich glaube, das ist auch das Wichtige, dass man dafür offen bleibt. Also ich lerne immer jeden Tag auf den unterschiedlichsten Ebenen und man muss sich auch bewusst sein, dass das wichtig ist. Und von dem her glaube ich, das hört nicht auf. Spannend wird, wo sich die Verwaltungen wirklich hin entwickeln, das kann ich gar nicht sagen.

00:41:08

**Simone C. Gaul:** So der Blick in die Glaskugel. Was wäre denn Ihr Wunsch? Also hätten Sie da eine Vision, wie so die Jugend- und Sozialbehörde der Zukunft aussieht?

**Karina Langeneckert:** Ja, also mir wäre wichtig, dass wir tatsächlich weiterhin die Menschen im Vordergrund behalten können, also unsere Adressaten auch, mit denen wir arbeiten Und dass wir flexibler sein können, dass wir digitaler werden, also es wird ja gefordert von uns. Wir können es meistens nicht bieten, weil wir die technischen und sonstige Voraussetzungen nicht haben. Und das würde ich mir wünschen, an so einer Stelle effizienter zu werden, um die Zeit zu haben, dann auch wieder für die Menschen da zu sein, wo es das braucht. Weil das wird zukünftig garantiert der Fall sein, dass es immer beides braucht. Die digitale, die automatische Lösung, aber auch die Zeiten, wo man sich mit den Menschen beschäftigen kann, sei es jetzt Kinder, Jugendliche, Erwachsene, braucht es auch immer noch die Interaktion miteinander. Und da glaube ich einfach auch nötige Flexibilität und natürlich auch das nötige Geld, um dann die Dinge umsetzen zu können. Das wäre schön.

*„Und auf die Führungskräfte kommt es an in solche Veränderungsprozessen oder auch in krisenhaften Situationen. Das haben wir jetzt viel gelernt.“*

00:42:23

**Simone C. Gaul:** Wahrscheinlich auch ein guter Punkt. Haben Sie noch etwas, was Sie gerne sagen möchten?

**Karina Langeneckert:** Ich glaube, eines würde ich noch gerne anfügen, was, glaube ich, noch nicht so die Rolle gespielt hat, und zwar die Personalentwicklung. Also was ich ganz wichtig fand, war so diese Auseinandersetzung. Also, sagen wir mal, ein Personalrat kümmert sich immer ganz viel, was brauchen die Mitarbeitenden. Was aber oft wenig eine Rolle spielt, ist, was brauchen die Führungskräfte. Und auf die Führungskräfte kommt es an in solche Veränderungsprozessen oder auch in krisenhaften Situationen. Das haben wir jetzt viel gelernt. Und die Führungskräfte müssen ausgestattet sein. Und da reicht nicht nur so eine Grundausbildung, die gerne immer angeboten wird, wo man die verschiedenen Führungsthemen bearbeitet, sondern da braucht es auch eine Begleitung, ein Coaching, manchmal auch ein Training für bestimmte Themen, die dann auftauchen. Und das ist für mich weiterhin die Herausforderung, Führungskräfte da auch zu begleiten und einmal Orientierung zu geben, aber auch wirklich fachlicher Hintergrund. Wie mache ich denn so was, wenn mein Team nicht mitmachen will oder wenn ich so viel Überlastung habe? Oder wie gehe ich jetzt an Aufgabenreduzierungen. Und da jetzt auch speziell zu unterstützen und gemeinsam nach Werkzeugen und auch nach Lösungen zu suchen, das ist, glaube ich, ganz wichtig. Und diese Führungsebene und auch der ganze Generationenwechsel, der da passiert, da geht ja viel Erfahrung verloren. Das wieder herzustellen, da muss man auch einen Fokus drauf legen. Und das ist für mich eigentlich eins der spannendsten Themen, warum ich auch diesen neuen Personalentwicklungsprozess gestartet habe. Das war jetzt nicht nur die Notwendigkeit aufgrund dessen, dass nicht mehr so viel Personal da ist, sondern auch die Notwendigkeit, die Führungskräfte da zu stützen und mit ihnen auch neue Dinge zu erarbeiten, um mit dieser neuen Situation umzugehen. Wie pflege ich das Personal, das da ist? Wie gehe ich auf neue zu? Wie mache ich es auch mit denen, die gehen? Weil manche kommen ja wieder. Also solche Dinge, die, glaube ich, jetzt einfach wichtig werden. Wie gestalte ich auch selber Veränderungsprozesse? Da möchte ich einfach auch nochmal so

einen Schwerpunkt legen. Und das finde ich für mich jetzt auch, obwohl ich schon sehr lange in dem Job bin, noch mal so eine richtig schöne Herausforderung.

00:44:50

**Nittaya Fuchs:** Sie sind ja auch Führungskraft für Führungskräfte sozusagen. Sie haben ja quasi ein Leitungsteam, mit dem Sie gemeinsam arbeiten. Wie arbeiten Sie denn mit den anderen Führungskräften zusammen?

**Karina Langeneckert:** Also ich habe ein Leitungsteam mit Fachbereichsleitern, mit denen ich mich regelmäßig treffe und auch einzelne Jour Fixe habe. Und dann gibt es immer mal wieder Runden, wo dann andere Leitungskräfte noch dazu kommen. Also ich gehe in die Leitungsrunden der Fachbereiche ein, zweimal im Jahr, um da reinzuhören. Oder in die Bezirksgruppenleitersitzung des ASD, um da auch mal wieder zu hören, was sind denn da die Themen. Wir haben diesen Strategieworkshop mit 50 Führungskräften, wo man immer wieder nach Thematik auswählen, ob Teamleiter, Abteilungsleiter oder auch mal Stabstelle dabei sind. Das wird immer wieder neu zusammengestellt, je nachdem, um welches Thema es geht. Und es gibt diese Prozesse, wo wir immer wieder Kontakt miteinander haben und da auch wieder Dinge miteinander besprechen.

00:45:51

**Nittaya Fuchs:** Und besprechen Sie da auch solche Themen wie sozusagen Ihre eigenen Herausforderungen in der Rolle von Führung, also im Sinne der Personalentwicklung? Unterstützen sich da irgendwie die Leitungskräfte gegenseitig auch oder gibt es Austauschräume dafür?

**Karina Langeneckert:** Ja genau, also die Strategie-Workshops sind genau dafür da. Da nehmen wir uns ein Thema und dann wird da auch in Arbeitsgruppe gearbeitet. Wir haben auch immer eine Mittagspause, wo einfach auch, sag ich mal, Spielraum für Nebengespräche sind, muss man immer ganz viel bieten, weil die treffen sich ja sonst nicht in so einer großen Behörde. Es wird auch immer sehr genutzt, muss man mal gucken, dass man alle wieder zurückholt.

00:46:28

**Simone C. Gaul:** Haben Sie irgendeine Methode oder eine Kreativtechnik oder gibt es da irgendwas, wo Sie sagen: Damit arbeite ich total gerne? Es gibt ja viele so kleine Tricks und Methoden.

**Karina Langeneckert:** Also in diesen großen Runden arbeite ich, oder das machen meistens meine Mitarbeitende dann oder meine Führungskräfte, gern auch mit solchen Aufstellungen. Wir hatten uns seit Langem mal wieder getroffen. Dann mussten wir erst mal gucken, wer ist denn jetzt neu da, wer ist erst zweimal da gewesen, wer ist schon immer dabei, um sich ein bisschen wieder einordnen zu können. Da haben wir verschiedene Fragen miteinander abgearbeitet und es wurde am Schluss auch nochmal ganz klar rückgemeldet: Das war hilfreich! Einfach um mal wieder einen Überblick zu bekommen. Also solche Dinge sind gerade in den großen Runden immer gut. Und dann auch einfach so mit Retrospektiven zu arbeiten, das habe ich jetzt wieder zu schätzen gelernt. Wirklich so an verschiedenen Ecken zu reflektieren und gar nicht immer so das ganze abbilden zu lassen, sondern wirklich so Eindrücke zu sammeln und dann auch wieder zu gucken: Okay, was sind jetzt die Themen, um die wir uns dann weiterhin kümmern wollen.

00:47:45

**Nittaya Fuchs:** Was wäre denn so eine beispielhafte Fragestellung, die Sie sich so mitnehmen in der Retrospektive?

**Karina Langeneckert:** Was will man mitnehmen? Also was war das Gute, was man mitnehmen wollte und was will man lieber zurücklassen? Also solche Fragestellungen oder was war das Wichtigste? Dass man sich einfach solche Sachen rauspickt. Also gar nicht wirklich immer um sich vorzustellen: Was habe ich jetzt alles dieses Jahr gemacht, sondern was nehme ich mit? Was waren für mich die Highlights? Was waren die Lowlights? Und was möchte ich auch ins nächste Jahr mitnehmen und weiter bearbeiten? So war so ein Jahresrückblick auch gestaltet.

00:48:21

**Nittaya Fuchs:** Das war auf jeden Fall noch mal eine ganz wichtige Ergänzung. Ich hatte tatsächlich diese Frage auch eigentlich noch auf meinem Zettel, aber ich habe sie dann einfach auch übergangen. Schön, dass Sie das noch mal aufgemacht haben.

**Karina Langeneckert:** Also ich möchte mich auch herzlich bedanken für dieses - für mich erste Experiment mit einem Podcast. Ich fand es sehr spannend. Ich bin auch gespannt, was rauskommt am Schluss und freue mich auch mal wieder Kontakt gehabt zu haben mit Ihnen und hoffe, dass das auch mal wieder der Fall sein wird.

**Nittaya Fuchs:** Vielen herzlichen Dank. Es war schön, Sie dabei haben zu dürfen und dieses spannende Gespräch mit Ihnen zu führen. Es waren tolle Einblicke, die Sie uns geboten haben.

00:48:55

**Simone C. Gaul:** Ja, vielen Dank, Frau Langeneckert! Und auch dieses Mal haben wir wieder einen Praxistipp in unserer Podcast-Folge für Sie, liebe Hörerinnen und Hörer. Und heute kommt dieser Tipp von Christin Noack aus dem Team von Kommune 360°.

---

## Praxistipp

00:49:19

**Christin Noack:** Aus dem Gespräch mit der Kommune Karlsruhe wird deutlich. Hier gibt es sehr viel Erfahrung mit kooperativer Zusammenarbeit und Planung. Im Laufe der Jahre hat sich dort sehr, sehr viel verändert. Vielleicht, liebe Zuhörer:innen, gab es bei Ihnen in der Kommune bereits ähnliche Prozesse. Vielleicht sieht es in Ihrer Kommune aber auch ganz anders aus. Und es fehlt sowohl das Mandat von oben, als auch Erfahrung damit, ressort- oder abteilungsübergreifend zu arbeiten. Vielleicht überlegen Sie gerade eher: Wie können wir in unserer Verwaltung überhaupt dahin kommen, dass der Wert von kooperativer und kollaborativer Zusammenarbeit gesehen wird? Und welche Schritte müssten wir dafür gehen?

Eine einfache Antwort, die für alle passt, kann es natürlich nicht geben. Denn die Ausgangslagen der Kommunen sind sehr verschieden und daher auch die Wege, die Kommunen gehen und ausprobieren. Wenn Sie zum Beispiel noch eher am Anfang stehen mit integrierten Planungsansätzen, noch keinen umfassenden Erfahrungsschatz haben und auch kein offizielles Mandat von oben, dann ist unsere Erfahrung aus der Arbeit in der Initiative Kommune 360° – Sie sind damit nicht allein! Wir würden sogar eher sagen, Sie sind ein oder eine Pionier:in in Ihrer Kommune.

Und wahrscheinlich haben Sie um sich herum auch die ein oder andere Kollegin oder Kollegen, der oder die ihre Einschätzung teilt. Unser Tipp? Tun Sie sich zusammen und schmieden Sie eine Allianz, eine Koalition der Willigen. Überlegen Sie gemeinsam: Wie könnten Sie kooperativer mit anderen Bereichen in Ihrer Verwaltung zusammenarbeiten? Welche Themen bieten sich dafür an? Wen könnten Sie als Unterstützer:innen ins Boot holen? Welche Argumente wären besonders überzeugend? Überlegen Sie auch, wann und wo Sie sich mit anderen Kommunen austauschen könnten und vernetzen Sie sich. Und unser letzter Tipp an dieser Stelle: Überfordern Sie sich nicht. Gehen Sie kleine Schritte und schauen Sie, was passiert. Lassen Sie zum Beispiel öfter die Bürotür offen stehen. Oder vielleicht gibt es auch eine Arbeitsgruppe in einem anderen Fachbereich, die für Ihre Arbeit relevant ist. Fragen Sie doch mal, ob Sie dazu kommen können. Verhelfen Sie sich zu schnellen ersten Erfolgen. Davon können Sie dann auch erzählen und sich und andere gleichzeitig für den weiteren Prozess motivieren.

---

00:52:02

**Simone C. Gaul:**

Also, bilden Sie Banden, schließen Sie sich zusammen. Danke, Christin Noack, für diesen Tipp und damit ist unsere heutige Folge auch am Ende angekommen. Vielen Dank auch nochmal an Karina Langeneckert, der Direktorin der Jugend- und Sozialbehörde der Stadt Karlsruhe. Und vielen Dank natürlich auch an Sie, liebe Hörerinnen und Hörer, fürs Zuhören und fürs Mitdenken. Wenn Sie uns schreiben möchten, wie Ihnen dieser Podcast gefallen hat oder wie er Ihnen generell gefällt, dann schreiben Sie gern an [podcast@kommune360.de](mailto:podcast@kommune360.de). Der Kommunen-Podcast ist eine Produktion der Initiative Kommune 360°. Die Initiative ist ein Projekt der Auridis Stiftung, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und von PHINEO. Und wir bedanken uns außerdem beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Das unterstützt diesen Podcast finanziell. Machen Sie es gut. Tschüss.

**Sprecher:** Der Kommunen-Podcast. Zukunftsthemen für kommunale GestalterInnen.